

## Zur Bedeutung der betrieblichen Ausbildung bei Unternehmen in Veränderungsprozessen: ein Fallstudienbeispiel

Dietzen, Agnes; Weißmann, Marliese

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dietzen, A., & Weißmann, M. (2007). Zur Bedeutung der betrieblichen Ausbildung bei Unternehmen in Veränderungsprozessen: ein Fallstudienbeispiel. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(2), 319-332. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38966>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**gesis**  
Leibniz-Institut  
für Sozialwissenschaften

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mitglied der  
**Leibniz**  
Leibniz-Gemeinschaft

# Zur Bedeutung der betrieblichen Ausbildung bei Unternehmen in Veränderungsprozessen - ein Fallstudienbeispiel

*Agnes Dietzen und Marliese Weißmann*

## 1. Einleitung

Seit Jahren wird von einem Bedeutungsverlust der betrieblichen Ausbildung gesprochen. Als Indizien gelten beispielsweise der quantitative Rückgang von Ausbildungsplätzen und sinkende Übernahmequoten nach Ausbildungsabschluss im dualen System (Baethge/Solga/Wieck 2007). Der beruflichen Ausbildung wird vorgeworfen, dass das Qualifikationsniveau von Absolventen dualer Ausbildung nur noch eingeschränkt den insgesamt gestiegenen Tätigkeitsanforderungen entspreche. Die Rekrutierungspraxis von Unternehmen zeige, dass zunehmend Hoch- und Fachhochschulabsolventen auf Stellen eingesetzt werden, die früher von Absolventen der beruflichen Bildung eingenommen worden seien (Baethge/Solga/Wieck 2007, S. 74). Insbesondere für wachsende und innovative Beschäftigungsbereiche sei die duale Ausbildung nicht attraktiv genug, da es hier an ausreichend modernisierten Berufsbildern fehle.

Die berufsfachlichen Ausbildungsformen werden sogar als eine der stärksten Innovationsbarrieren des Beschäftigungssystems angesehen, weil sie den Prozessanforderungen in neuen betrieblichen Arbeits- und Organisationsformen nicht angemessen seien und bereichsübergreifende Arbeits- und Kommunikationsweisen behinderten (Kern/Sabel 1994; Baethge 2002). Dem wurde auf der Basis empirischer Studien entgegengehalten, dass die Ursachen für Innovationshemmnisse weniger in der beruflichen Organisation der Arbeit als vielmehr im Beharrungsvermögen herkömmlicher bürokratisch-hierarchischer Organisationsstrukturen in den Betrieben gesehen werden müssten (Jürgens/Lippert 1997; Schumann 2003; Olsen 2001).

Der Berufsausbildung wird nun allerdings vorgehalten, die Überwindung solcher Barrieren nur unzureichend zu flankieren. Immer noch werde eine bereichsübergreifende, prozessorientierte und ergebnisverantwortliche Arbeitsweise zu wenig eingeübt und vermindere deshalb die Attraktivität der Berufsausbildung gerade für innovative, lernende Organisationen (Heidenreich 1998, S. 330).

Eine andere Variante dieser Argumentation findet sich in Analysen zur Entwicklung einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft und damit verbundener veränderter Wissens- und Kompetenzenanforderungen. Hier wird die These vertreten, dass die Bedeutung systematischen theoretischen Wissens, das vor allem in Schulen und Hochschulen erworben wird, gegenüber erfahrungsbezogenen Wissensformen, wie sie die betriebliche Ausbildung vermittelt, steigt (Baethge 2004). Insbesondere für Innovationsprozesse seien diese expliziten Wissensformen sowie reflexive Fähigkeiten von hoher Bedeutung. Demgegenüber basiere das implizite Wissen, das durch die betriebliche Ausbildung und durch Arbeitserfahrungen, also durch betriebliche Sozialisation angeeignet wird, vor allem auf star-

ren bürokratisch-hierarchischen Arbeits- und Organisationsroutinen, die eine dynamische Wissensentwicklung in den Unternehmen unterlaufe (Baethge 2004, S. 17).

Dieser Beitrag geht der Frage nach, welche Bedeutung der betrieblichen Ausbildung in Unternehmen mit einer hohen Veränderungsdynamik zukommt und was diese Unternehmen zur betrieblichen Ausbildung motiviert. Grundlage sind die Ergebnisse einer Betriebsfallstudie, mit der die Entwicklung einer zukünftigen Ausrichtung der Ausbildung im Rahmen unternehmensweiter Reorganisationsprozesse nachvollzogen wurde. Es werden die charakteristischen Orientierungs- und Handlungsmuster der betrieblichen Akteure beschrieben, die im Rahmen des betrieblichen Veränderungsprozesses eine Neuausrichtung der Ausbildung initiiert und umgesetzt haben. Die Einführung neuer Managementkonzepte, neue Formen der Arbeitsorganisation, sich wandelnde Aufgabenzuschnitte und -inhalte werden als Hauptkomponenten der strukturellen Veränderung des Unternehmens gesehen, welche die Ausbildung nachhaltig beeinflusst. Im Schlusskapitel werden dann die Ergebnisse der Fallstudie zusammengefasst und mit grundsätzlichen Überlegungen zur Bedeutung der Ausbildung verbunden.

## 2. Die Fallstudie

In dieser Fallstudie geht es um einen betrieblichen Veränderungsprozess, der von einem externen Berater begleitet und mit gestaltet wurde. Die Fallstudie wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes des Bundesinstituts für Berufsbildung durchgeführt, das den Beitrag des Expertenwissens von Beratern zur Früherkennung von betrieblichem Qualifikationsbedarf zum Thema hatte (Dietzen/Latniak/Selle 2005; Dietzen 2006). Die Daten wurden durch leitfadengestützte Interviews mit dem beteiligten Berater und dem kaufmännischen Werkleiter (Herr L.) sowie durch ein Gruppeninterview erhoben, an dem Schlüsselpersonen dieser Veränderungsmaßnahme teilnahmen: Auszubildende (Frau F.), Ausbilder (Herr M.), Leiter der technisch-gewerblichen Ausbildung (Herr S.), Leiter der Aus- und Weiterbildung (Herr F.). Sowohl in den Einzelinterviews als auch im Gruppeninterview erörtern und bewerten diese Akteure den Veränderungsprozess. Die Experteninterviews wurden zunächst paraphrasierend ausgewertet und zusätzlich zentrale Textpassagen fein interpretiert, um die Sichtweisen, Orientierungen und Einstellungsmuster der betrieblichen Akteure herauszuarbeiten. Dabei wurde sich an den Verfahrensschritten der Grounded Theory (Strauss/Anselm/Corbin/Juliet 1998) orientiert. Die Auswertung der Gruppendiskussion erfolgte gemäß der dokumentarischen Methode der Interpretation (Bohnsack 2003; Loos/Schäfer 2001). Auch hier wurden handlungsleitende Orientierungsmuster der Akteure und vor allem die wechselseitigen Bezüge der Akteure explizit gemacht.

### Das Unternehmen

Das Unternehmen ist ein Zulieferer der Automobilindustrie mit ca. 2300 Mitarbeitern, der Teil eines deutschen Konzerns ist und elektronische Steuergeräte fertigt. Das durch Übernahme eines Betriebes aus dem Motorradbau entstandene Unternehmen ist stark verwurzelt in einer für die Automobil- und Maschinenbauindustrie traditionsreichen Region. An die Facharbeiterstruktur des übernommenen Betriebes wird bewusst anknüpft und an dieser auch nach einer Neuausrichtung der Produktion als Zulieferer der Automobilindustrie festgehalten. Diese traditionelle Orientierung an Facharbeit und regionaler Verwurzelung

des Unternehmens begründet den Stolz, der beim kaufmännischen Werkleiter Herr L. sehr deutlich wird.

*„... die Firma Unternehmen 1 hat diesen Betrieb übernommen. Das „warum“, weil man die Mitarbeiter haben wollte, kann man sich heutzutage, bei 4 Mio. Arbeitslosen, gar nicht mehr vorstellen. Nicht die Gebäude, nicht die Maschinen, nicht das Know-How, waren Gründe dafür, weil das nicht dem entsprach, was man brauchte, sondern man wollte die Mitarbeiter. Das war eine tolle Zeit.“*

### Die Veränderungen des Unternehmens und die Folgen für die Arbeits- und Qualifikationsanforderungen

Die gute alte Zeit, in der das Unternehmen seine Produkte kontinuierlich weiter entwickeln und dazu begleitend ein fachliches Know-how aufbauen konnte, ist längst vorbei. Das Unternehmen steht heute unter einem kontinuierlichen Veränderungsdruck insbesondere durch verschärfte Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Bei einigen Produkten verfügt das Unternehmen über eine Monopolstellung und hat eine Steuerungsfunktion für eine weltweite Fertigung. Es besteht ein fortlaufender Zwang zu Innovationen, der eine „evolutionäre“ Weiterentwicklung von Produkten nicht mehr erlaubt, sondern die ständige Entwicklung neuer Produktreihen bei gleichzeitiger Optimierung von Qualität, niedrigen Kosten und Kundenorientierung erfordert. Einführungs- und Erprobungszeiträume für neue Produkte sind kurz, meist fallen sie ganz weg. Auf den Mitarbeitern aller Unternehmensebenen lastet ein immer deutlicher werdender Zeit- und Effizienzdruck:

*„...es war bis vor zehn Jahren so, dass es überhaupt kein Problem war, wenn Sie mit neuen Produkten angelaufen sind. Die Stückzahl war gering, die Rampen relativ flach, da haben sie drei, vier Jahre Zeit gehabt, bis sie mit dem Produkt in das Ziel kommen konnten. Das geht heut nicht mehr so, heute gilt die Prämisse vom ersten Stück der Fertigung an das Ziel erreichen, Zielkosten, Zielqualität erreichen.“ (Herr L.)*

Die Arbeit erfolgt in neuen Formen, vor allem in bereichsübergreifender Gruppenarbeit. „Simultaneous Engineering“, „Projektarbeit“ fallen als immer wiederkehrende Stichworte in den Interviews. Diese Veränderungen der Arbeitsorganisation sind jedoch nur mit Hilfe eines qualifizierten Personals möglich. Allerdings nicht mehr im alten Sinne. Zum einen müssen fachliche Kompetenzen vom „ersten Tag der Fertigung“ vorhanden sein, zum anderen sind ganz andere Kompetenzen erforderlich, wie die Fähigkeiten zur Diagnose und Problemlösung.

*„Denn ich kann nicht warten, bis ich ein Problem vom Bediener an den Einsteller, vom Einsteller an den Meister, vom Meister an den Planer und dann wieder zurück transportiert habe. Sondern die Probleme müssen sofort eskalieren, d.h. derjenige der, wie so ein Arzt einen Patienten beobachtet, das Problem sieht, muss auch schon in der Lage sein, eine Diagnose zu stellen. Er muss somit sehr weit fortgeschritten sein, um dieses Problem einzuordnen. Entweder – ‚ich kann es selber lösen‘ oder ‚ich brauche Unterstützung‘ oder ‚wir müssen es eskalieren‘.“*

Problemdiagnosefähigkeiten setzen ein hohes Maß an Expertise voraus, die nur über Erfahrungen erworben werden kann. Ebenso steht es mit der *Entscheidungsfähigkeit*, die hier angesprochen wird. „Bereichsübergreifendes Denken“ ist eine weitere Voraussetzung, um kompetent den Aufgaben gerecht zu werden. In der Wertung von Herrn L. stellen dies

„*überragende Qualifikationen*“ der Mitarbeiter dar, deren Basis in einer gut ausgebildeten fachlichen Kompetenz liegen.

Die Qualifikation der Mitarbeiter sieht der Werkleiter Herr L. als Schlüssel zur Erreichung dieser Ziele. Das Unternehmen verfügt über einen hohen Facharbeiteranteil (62,5 %) und zwar als bewusste personalpolitische Ausrichtung, wie Herr L. hervorhebt. *„Die gibt es nicht, weil wir hier vielleicht höhere Löhne zahlen ... sondern das ist ein Ergebnis von zehn Jahren Arbeit an diesem Thema.“* So bildet das Unternehmen seiner Meinung nach auf qualitativ hohem Niveau aus. Trotz hoher Ausbildungsrate wird der Facharbeiterbedarf nicht vollständig durch die betriebliche Ausbildung gedeckt. Das Unternehmen rekrutiert auch Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt, die über Umschulung ihre betriebspezifischen Kompetenzprofile ausbilden.

### Neue Organisations- und Managementkonzepte

Seit 15 Jahren halten neue Managementkonzepte im schnellen Wechsel Einzug in das Unternehmen. Neben einer veränderten Führungsphilosophie, die über das Schaffen eines Unternehmensleitbildes „*von oben*“ von der Führungsebene bis auf die Mitarbeiterebene „*durchbuchstabiert*“ (Werkleiter Herr L.) werden soll, werden im Unternehmen durch spezielle Programme oder jährliche „*Mottos*“ handlungsleitende Regeln und Orientierungen zur Effizienzsteigerung, zur Qualitätssicherung und -kontrolle, zur Stärkung des innovativen Handelns sowie der Verbesserung der Kundenorientierung ausgegeben.

Auf diese Art und Weise ist auch das neue Programm QIK von der Unternehmensleitung „*von oben*“ aufgesetzt worden. QIK steht für die Themen *Qualität, Innovation und Kundenorientierung*. Das Programm sollte unternehmensweit anregen, über qualitative Wertmaßstäbe der Arbeit nachzudenken und die Prozesse stärker an qualitäts-, kunden- und kommunikationsbezogenen Kriterien auszurichten. Es wird jedoch schnell deutlich, dass QIK, assoziiert mit der englischen Bedeutung des Begriffes „Quick“ auch und vor allem als Instrument einer schnellen Ergebniserzeugung im Unternehmen gedeutet wird.

*„Dann hat einer gesagt: ‚Ist ja prima QIK‘, da geht es um das Betriebsergebnis ... haben wir jetzt eine neue Ergebnissteuerung ... Also, es geht natürlich dann um das Ergebnis ... auch uns geht es hier übrigens nicht um soziale Wohltaten, auch bei Chancengleichheit, Qualifikation ... es geht uns um Wettbewerbsfähigkeit, d.h. Ergebnis (...) QIK gleich Qualität, Innovation, Kundenorientierung, ... schnell für „quick“ steht drin, und die Steigerung ist natürlich dieses (...).“ (Herr L.)*

Neben QIK existieren eine Reihe anderer Programme, wie der „be-better-Wettbewerb“, ein Benchmarking Konzept. Es kommt als ein Additivum hinzu, was erneut ausschließlich der Ergebnissteigerung dient, Nummer eins zu werden, ohne dass ausreichend Raum da ist, sich mit der Verbesserung der Arbeitsprozesse auseinandersetzen zu können. Zudem werden die gleichen Ziele wie bei QIK angesprochen. Es sind keine neuen Inhalte zu erkennen, nur ein ständig wachsender Druck.

### Rolle der Führungskräfte

Dieser Druck ist deutlich spürbar bei Herrn L. und zeigt sich darin, wie er seine Rolle als Werkleiter und Führungskraft versteht. Die neuen Managementkonzepte werden von der Unternehmensleitung „*von oben gesetzt*“ und seine Aufgabe ist es, die Programme kaska-

disch von oben nach unten zu „buchstabieren“ und die Führungskräfte bei der weiteren Vermittlung und Umsetzung zu unterstützen. Kommunikation und Reflexion mit den Mitarbeitern sieht Herr L. als ein wesentliches Mittel hierzu. Bei Herrn L. ist nachzuvollziehen, dass er diese Aufgabe wirklich ernst nimmt. So versucht er eine Kontinuität sowohl zwischen den Ideen der verschiedenen Programme als auch zu seinen eigenen Wertvorstellungen von guter Arbeit, Mitarbeiterführung und Unternehmenskultur herzustellen. Weil er sich mit diesen Werten identifizieren kann, ist es möglich diese Vermittlungsarbeit zu leisten. Aber diese Aufgabe wird erschwert, wenn ständig neue Programme, Mottos und Wettbewerbe im Unternehmen eingeführt werden. Sie sind nicht einfach wieder neu mit Sinn zu füllen. Herr L. befürchtet, dass die Mitarbeiter sich den ständig neuen Programmen verweigern, weil sie glauben, es wäre eine neue Modewelle (*Sau durchs Dorf!*), die irgendwann vorbeigeht. Diese konfliktreiche Situation wird in folgender Äußerung von Herr L. nochmals deutlich.

*„Auch unser Programm: da finden Sie das Thema Qualität, da finden Sie das Thema Innovation und das Thema Kunde brauchen wir gar nicht suchen, das ist mit dabei. Da sag ich dann: ‚Ist doch ein tolles Programm, wissen wir seit ’93, schön, dass jetzt auch andere darauf kommen.‘ Ich klammere das damit nicht aus und Sie sehen ja die Aktion, die der Herr F. mit seinen Mitarbeiter initiiert hat, ... ich sage auch, wir müssen uns auf diese Punkte, die ja neben anderen Begriffen hier bei uns sind, noch einmal jetzt ganz besonders konzentrieren, unsere Geschäftsführung fordert uns dazu auf, aber es ist für uns nicht grundsätzlich etwas Neues. Ich will vermeiden, dass die Belegschaft sagt: ‚Aha, unsere Chefs treiben eine neue Sau durchs Dorf!‘ So sagt das die Belegschaft, so sagen das unsere Mitarbeiter. Nein, wir fokussieren, wir konzentrieren uns jetzt für einige Jahre auf diese Themen, die uns jetzt von der Unternehmensleitung vorgegeben sind, und wir versuchen uns noch einmal zu steigern. Aber es ist nichts grundsätzlich Neues.“*

Die Zuspitzung der programmatischen Leitideen auf gesteigerte Leistungsbereitschaft stößt bei den Mitarbeitern immer wieder an Grenzen. Wenn die Programme schon nichts Neues erkennbar machen, so besteht doch für die Führungskräfte der Auftrag nach weiterer Vermittlung der Leitideen, um das Engagement der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten. *„Wir müssen es noch ausführlicher buchstabieren.“* Es gilt, einen Schwung und weitere Motivation, insgesamt ein grundlegendes „Commitment“, zu erzeugen. Ohne ein solches Commitment sind die hohen Anforderungen in punkto Qualität, Kundenzufriedenheit und Effizienz gar nicht zu erfüllen. Die Entwicklung eines solchen Commitments ist für den Werkleiter Herrn L. auch ein wichtiger Grund für das Unternehmen, betrieblich auszubilden. Die zukünftigen Mitarbeiter müssen frühzeitig sozialisiert werden. Bei externen Fachkräften ist diese „Begeisterung“, die Motivation sehr viel schwieriger zu wecken.

Das Unternehmen arbeitet indes am Aufbau und Realisierung einer „mitarbeiter- und wertorientierten“ Führungsphilosophie.

*„Wie gewinnen wir die Mitarbeiter, wenn wir sagen, die Mitarbeiter sind entscheidend für den Unternehmenserfolg oder Werkerfolg? Da kommt es natürlich auf die harten Fakten an, somit gute Bezahlung, vernünftige Arbeitsbedingungen. (...) Aber ganz wichtig ist natürlich der Umgang miteinander. Und da sind ganz einfache Begriffe abgeleitet worden, da können Sie ein Unternehmen mit führen, damit können Sie in einer Familie zusammenleben, da können Sie ein Land mit regieren. Das sind diese vier Begriffe: Offenheit, Glaubwürdigkeit, Hilfsbereitschaft, Vertrauen.“ (Werkleiter, Herr L.)*

„Führen durch Persönlichkeit“ umschreibt das Führungsleitbild des Unternehmens. In ihm gewinnen die Persönlichkeit der Führungskraft, ihre Kompetenz, ihr Geschick im Umgang mit unvorhergesehenen Situationen und die Fähigkeit, in kritischen Situationen Orientierung zu geben und dies entsprechend zu kommunizieren, an Bedeutung. Die Grundlage sind die persönlichen Einstellungen und subjektiven Ressourcen der Führungskraft, die dann auch offengelegt werden müssen. Dies wird deutlich, wenn der Werkleiter Herr L. aus einem Führungskräfte-Training berichtet:

*„... Hoch interessant, da gehört ein Kamingespräch mit der Werkleitung dazu, meinem Kollegen und mir, das ganz ganz offen verläuft. Da gibt es kein Thema, was nicht angeschnitten wird, ich sag nur so mal so, da werden sie nach ganz persönlichen: ‚Wie halten Sie es mit der Religion?‘, da kann man dann sagen: ‚Das geht hier keinen was an!‘ Nein! Das kommt zum Thema. ‚Ich habe da die und die Einstellung dazu.‘ ‚Aha!‘ Das bedeutet natürlich absolute Vertraulichkeit, ... Thema Offenheit, Glaubwürdigkeit. ‚Herr L. stehen Sie überhaupt dahinter?‘ [...] Thema Glaubwürdigkeit. Thema Vertrauen: ‚Ich habe den Eindruck, Sie stehen da nicht dahinter!‘*

Eine paradoxe Situation entsteht: Einerseits wird in Folge der Einführung der neuen Managementsysteme wie Benchmarking, Controlling und Qualitätsmanagement den Führungskräften ein „tendenziell unpersönliches, formalisiertes, verregelter und abstraktes Führungsverhalten“ abverlangt (Latniak 2005, S. 85). Andererseits wird gleichzeitig die Persönlichkeit der Führungskraft gefordert. So zeichnet sich ein widersprüchliches Anforderungsprofil für das Führungspersonal ab, das Latniak für große Unternehmen als typisch ansieht. Es kennzeichne die Betonung von individueller Verantwortung und Kompetenz einerseits und die forcierte Umsetzung von Managementsystemen andererseits (S. 85).

### Die Veränderungsmaßnahme

Dem international operierenden Unternehmen sind Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen nicht fremd. Das Werk selbst hat in den letzten eineinhalb Jahrzehnten erheblich in die Aus- und Weiterbildung investiert – z. B. durch gezielte Integration von Mädchen in die technisch-gewerbliche Ausbildung oder Maßnahmen zur Qualifizierung von Angelernten zu Facharbeiterinnen – und so inzwischen seinen Facharbeiteranteil von 62,5 % erreicht. Das unternehmensweite Programm QIK ist auch der Handlungsrahmen der Veränderungsmaßnahme. Deren Ziel besteht in der Verbesserung der gewerblich-technischen Ausbildung mithilfe einer Changemanagement-Methode, des Real Time Strategic Change (RCTS). Dieses Großgruppenverfahren zielt darauf, durch Beteiligung aller Akteure einer Institution über Hierarchien hinweg Veränderungen im Unternehmen anzustoßen, das heißt Probleme gemeinsam zu definieren und Lösungswege zu konzipieren. Unterschiedliche Sichtweisen und Rollen in einem Unternehmen werden in einem dialogischen Verfahren bewusst aufeinander bezogen und reflektiert.

Dies geschieht in der Regel in einer Veranstaltung, die für die angestrebten Veränderungen eine katalysierende und beschleunigende Wirkung erzeugen soll. Die beteiligten Akteure sprechen auch von dem „Event“. In diesem Fall bestand das Event in einer unternehmensweiten Veranstaltung mit über 150 Personen.

Nach Meinung des Beraters eignen sich solche Großgruppenverfahren insbesondere dazu, notwendige Veränderungen der Kommunikations- und Dialogkultur eines Unternehmens anzustoßen, da sie „den Dialog zwischen verschiedenen Hierarchien und Funktions-

*bereichen anzetteln und ihre mobilisierende Kraft als Blockadenlöser, Stromschnelle, Beschleuniger entfalten.“* Nach den Erfahrungen des Beraters können mit Hilfe dieses RTSC-Verfahrens Problemdefinition und Veränderungsmaßnahme im Prozess zeitlich und konzeptionell so eng wie möglich aufeinander bezogen und die nicht intendierten Dynamiken in Veränderungsprozessen begrenzt werden, die üblicherweise die Umsetzungs- und Beratungsqualität der Maßnahmen verschlechtern.

In dieser Funktion liegt zugleich auch ihre Begrenzung. Tiefergehende und strukturelle Probleme und Konflikte der Organisation können im engen Korsett der Veranstaltung nicht ausreichend bearbeitet werden. Die Veranstaltung kann allenfalls dazu dienen, unterschiedliche Perspektiven und Fragestellungen in Bezug auf ein Thema, eine Problematik abzubilden. Für länger angelegte Veränderungsprozesse müssen sich Folgemaßnahmen mit einer begleitenden Beratung anschließen.

Initiator der Veranstaltung ist der Leiter der Aus- und Weiterbildung in Werk A/B (Herr F.). Die Idee, die Methode Real Time Strategic Change (RTCS) einzusetzen, entstand rein zufällig, als Herr F. damit bei einer Fortbildung in Berührung kam. Sie bietet ihm beiläufig eine Anregung dafür, wie „*im Rahmen einer Großveranstaltung die Mannschaft auf eine neue Ausrichtung*“ auf die Unternehmensziele *eingeschworen* wird. Einverständnis, Motivation, Engagement und Selbstverpflichtung sollen gefördert werden. Das Thema des Events liegt in der Zukunft der Ausbildung, womit eine strategische, proaktive Ausrichtung und zukunftsorientierte Haltung getreu des Programms QIK gefördert werden soll.

Der „*Auftrag*“, eine strategische Ausrichtung des Unternehmens durch „*Einschwörung*“ der Mitarbeiter und in Abstimmung mit externen und internen Kunden vorzunehmen, wird mehrfach betont. Die Beteiligungsorientierung stellt eine starke Verpflichtung dar, die bis in alle Unternehmensbereiche „*durchbuchstabiert*“ werden muss, auch bis in die Ausbildung. Hier gilt der gleiche Grundsatz, wie sonst auch, „*die Ressourcen aller ... zu nutzen, um gemeinsam die Anforderungen für die Zukunft festzulegen ...*“ (Herr F.).

## Organisation und Ziele der Veranstaltung

Die Veranstaltung wurde in einem internen Vorbereitungsteam von zehn Personen (vier Ausbilder, sechs Lehrlinge) bis in alle Einzelheiten geplant.

Die Hauptzielsetzung der Veranstaltung liegt vorwiegend auf der Metaebene: So soll sie vor allem der „*emotionalen Einbindung*“ (Herr F.) der Azubis in das Unternehmen und „*Identifikation mit dem Unternehmen*“ dienen. Die Umschreibung des Events als „*großer Bahnhof*“ veranschaulicht dessen Charakter als große Inszenierung.

Aber die Veranstaltung hat auch einen pädagogischen Zweck, nämlich als Lernfeld für die Auszubildenden Selbstständigkeit bzw. Eigenverantwortung bei der Projektplanung und -durchführung, also Projektmanagement, einzuüben. Ebenso dient die Veranstaltung dazu, die Kontakte der Auszubildenden mit den anderen Abteilungen im Unternehmen, vor allen Dingen mit den *Versetzungsabteilungen*, zu verbessern. Auszubildende mit abgeschlossener Grundausbildung absolvieren in diesen Abteilungen eine Art betriebsinterner Praktika von 4-6 Wochen. Somit lernen die Lehrlinge die alltägliche Arbeitspraxis sowie die Anforderungen der einzelnen Fachbereiche kennen und sollen mit Hilfe dieses vielfältigen Einblicks auch ihre eigenen fachlichen Schwerpunkte und Einsatzprioritäten besser herausbilden können.



## Das Event und seine Folgen

Das Event dauerte eineinhalb Tage, und insgesamt nahmen 172 Personen, d. h. Auszubildende, Jungfacharbeiter, Ausbildungsleiter, „interne Kunden“ der Ausbildung, wie Abteilungsleiter, Meister, die Werkleitung, daran teil. Von allen involvierten Gruppen wurde eine Bestandsaufnahme zur Ausbildung, Zukunft der Ausbildung sowie der Erwartungshaltungen zu dieser thematisiert. Bereits im Vorfeld der Veranstaltung hatte jede Gruppe Informationen rund um das Thema Ausbildung zusammengetragen, die von je einer ausgewählten Person beim Event präsentiert wurden. Unter den Azubis fand beispielsweise eine Umfrage statt. Als eine inhaltliche Kritik, welche durch die Auswertung der Umfrage zutage kam, erinnert sich Frau F. an das Verhältnis zwischen Auszubildenden und Ausbildern. Dieses sollte einerseits mehr Selbstständigkeit fördern, andererseits benötige es aber stärkere individuelle Zuwendung.

Inhaltlich wurde in 19 gemischt zusammengesetzten Gruppen gearbeitet. Fünf Projekte für die Zeit nach dem Event wurden aus dem reichhaltig zusammengetragenen Material von den Ausbildern ausgewählt. An deren Umsetzung sind aber wiederum die Azubis beteiligt.

Das Projekt *„Werkstatt in der Werkstatt“* ist ein Beispiel für ein solches Projekt. Azubis übernehmen hier selbstständig Arbeitsaufträge von der Akquirierung bis zur Durchführung. Sie sind in diesen Kleinprojekten den gleichen Anforderungen in puncto Qualitätssicherung/Kundenzufriedenheit und Controlling unterworfen, wie die Fachkräfte in anderen Abteilungen und Projekten. In der Projektarbeit lernen die Auszubildenden neben elementaren Kenntnissen in der Projektorganisation vor allem Eigenorganisation und Selbstständigkeit. Im ökonomischen Sinne rechnet sich dies für das Unternehmen, da die Kosten für die andernfalls mit diesen Aufträgen betrauten Hilfsbetriebe entfallen und so die Ausbildungskosten des Unternehmens gesenkt werden.

Ein weiteres Projekt wird dem *„Verhältnis Ausbilder und Auszubildende“*, deren Projektleiterin die Auszubildende Frau F. ist, gewidmet. Als Ziel wird die Verbesserung des Umgangs miteinander gesehen. Es ist ein sensibles Thema, dass sowohl in den Äußerungen der Auszubildenden Frau F. als auch beim Ausbilder Herr M. als schwer kommunizierbar angesehen wird.

*„Das Projekt ‚Verhältnis zwischen Ausbilder und Azubis‘ ist an sich unheimlich schwer gewesen. Also, wir haben uns bestimmt zwei oder drei Mal getroffen mit der Gruppe und mit dem zuständigen Ausbilder, bis überhaupt einmal klar war, was wir eigentlich wollen, weil das Thema ist nicht, wie z. B. jetzt die ‚Verbesserung von der PC-Ausbildung in der Ausbildung‘, nicht etwas wo man sagen kann: ‚Ich habe eine Maßnahme und nach der möchte ich vorgehen, da möchte ich das einführen und dann kann ich das auch wirklich hinterher nachprüfen, ob es etwas gebracht hat.‘ Sondern das ist unheimlich schwer, da irgendwelche Messkriterien zu haben oder zu sagen: ‚Bis dann und dann möchte ich das eingeführt haben!‘ Weil es ein Thema ist, das nicht greifbar ist.“ (Frau F.)*

Als kritischer Punkt ist das Hierarchiegefälle zwischen Auszubildenden und Ausbildern erkennbar, das Hemmnisse in der Kommunikation erzeugt. Dies spiegelt auch das Gruppeninterview wider. Als ein Resultat des Projekts formuliert Frau F. für die Auszubildenden, dass es darum gehe, ihre Kritik an den Ausbildern in einer angemessenen, konstruktiven, annehmbaren Weise vorzubringen. Für die Ausbilderseite bleiben Ziele und Vorschläge

zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen Ausbildern und Auszubildenden außer sehr allgemeinen Vorschlägen, wie die größere Pünktlichkeit der Ausbilder bei Lehrgängen, eigentümlich konturlos.

Anknüpfend an das Event hat das Unternehmen für die Auszubildenden breitflächig Schulungen zu Aufbereitung und Präsentation von Arbeitsergebnissen durchgeführt. Die Integration von Projektmanagementtrainings in die Ausbildung ist eine weitere Konsequenz der Veranstaltung. Alle Folgeaktivitäten des Events wurden als Projekte zwischen Auszubildenden, Ausbildern, ausbildungsbetrauten Personen aus den Fachabteilungen und teilweise mittleren Führungskräften durchgeführt. In einigen Projekten waren die Auszubildenden auch die Projektleiter.

Das Thema Projektmanagement durchzieht die Äußerungen der Beteiligten des Interviews wie ein roter Faden. Insbesondere bei Frau F. klingt an, wie viele Tabus berührt werden, wenn Auszubildende die Funktion der Projektleiter innehatten. Offensichtlich verdoppeln sich dann die widersprüchlichen Anforderungen, die mit Projektleitungsaufgaben in der Regel verbunden sind: Diese Auszubildenden müssen das Projekt steuern und voranbringen, teilweise gegen die Anforderungen aus den Fachabteilungen. Die Zielerreichung, für die sie mitverantwortlich gemacht werden, unterliegt den üblichen Controlling-Kriterien des Unternehmens. Die Auszubildenden erleben ein mehrfaches Hierarchiegefälle: zu ihren Ausbildern, die sie „bewerten“, zu zukünftigen möglichen Fachvorgesetzten, wenn diese Führungskräfte Mitglied der Projektgruppe sind. Offensichtlich sind zudem Konflikte zwischen Ausbildern und mittleren Führungskräften aufgetreten, bei denen die Auszubildenden qua Rolle als Projektleiter vermitteln mussten, ohne dass sie einen entsprechenden Status oder eine tragfähige informelle Rolle dazu innegehabt hätten.

### 3. Fazit zur Rolle und Bedeutung der betrieblichen Ausbildung

Mit der betrieblichen Ausbildung wird eine existierende personalpolitische Tradition des Unternehmens auch unter neuen Wettbewerbs- und Marktbedingungen weitergeführt. Die grundlegende Bereitschaft von Betrieben, ihren Fachkräftebedarf durch Ausbildung Jugendlicher im eigenen Unternehmen zu decken, ist von einer Reihe von Bestimmungsgründen und Faktoren abhängig, die keinesfalls nur einem rein betriebs- und volkswirtschaftlicher Kalkül entstammen (Walden 2005; Troltsch/Krekel/Ulrich 2004). Personalpolitische Traditionen, wie sie maßgeblich durch Unternehmensleitungen geprägt werden, die Zusammensetzung einer Belegschaft, regionale Rekrutierungspraxis und bereits existierende Erfahrungen mit Ausbildung sind einige der Faktoren, die die Ausbildungsentscheidungen von Unternehmen beeinflussen. In Verbindung mit bestimmten Produkt- und Wettbewerbsstrategien formieren sie Entscheidungskorridore oder Entwicklungspfade personalpolitischer Entscheidungsprozesse von Unternehmen (Schreyögg et al. 2003). Die gewerblich-technische Ausbildung des Fallstudienunternehmens stellt offensichtlich eine solche Tradition dar, an die das Unternehmen anknüpft. Die Qualifikationsstruktur basiert auf einem hohen Anteil an Fachkräften, der über die betriebliche Ausbildung, über Rekrutierung vom Arbeitsmarkt und Umschulung, über ein Studienmodell, das eine Facharbeiter-Ausbildung mit Ingenieursstudium kombiniert, gezielt entwickelt wird. Für die betriebliche Ausbildung sprechen auch die ausgeprägt betriebsspezifischen Kompetenzprofile, so dass eine Qualifikationsbedarfsdeckung über interne Ausbildung und Weiterbildung plausibel ist.

Die Sozialisationsfunktion betrieblicher Ausbildung erhält im Kontext neuer Arbeits- und Organisationskonzepte eine positive Aufwertung. Der betrieblichen Ausbildung wird in diesem Fallunternehmen eine wichtige Bedeutung für die Unternehmenskultur zugeschrieben. Neben der fachlichen Einbindung in das Unternehmen soll über die betriebspezifische Sozialisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Stabilisierung und Fortschreibung betrieblicher Wertvorstellungen, Normen und Regeln gewährleistet werden. Dies kann bei der Rekrutierung extern ausgebildeter Fachkräfte aufgrund von anderen Erfahrungen und Vorprägungen nicht in vergleichbarem Ausmaß garantiert werden. Dieser Aspekt wird im folgenden Zitat des Werkleiters Herr L. noch einmal auf den Punkt gebracht:

*„Ja, und deshalb kamen wir dahin und sagten: ‚Ja, welchen Aspekt kann denn eine Ausbildungsabteilung zu einer veränderten Unternehmenskultur leisten?‘ Das sind ja die, an die man vielleicht zuletzt denkt. Die Produktionsmitarbeiter, die Logistikmitarbeiter, die sind tangiert, ... die Werkleiter auch, aber nicht die Ausbildungsabteilung. Die sollen mal löten, feilen und bohren lernen, das ist für die jetzt wichtig, das andere machen wir dann mit denen, wenn die in der Produktion sind. Vollkommen falsch! Die müssen das einatmen, die müssen die Kultur leben. Ich sage mal so: ‚Mit der Muttermilch, müssen die solche Dinge aufnehmen.‘ Aber natürlich im positiven Sinne und auf freiwilliger Basis. Das war der Einstieg, glaube ich, in dieses Programm und so sehen Sie dieses QIK-Event in der Ausbildung ganz eng verzahnt, und es passt 100 % mit unserer Strategie und unserer Kultur zusammen. Wir sagen nicht, dass die technische gewerbliche Ausbildung was anderes ist, als Betrieb ...“*

Unternehmensspezifische Sozialisation ist insbesondere in Unternehmen sehr wichtig, in denen die Unternehmenskultur eine hohe Bedeutung hat. Das ist dort der Fall, wo im Rahmen neuer Organisationskonzepte andere Formen der Steuerung- und Koordination von Unternehmensprozessen im Unternehmen institutionalisiert werden als die bisherigen hierarchischen Formen der Steuerung und Kontrolle. Managementkonzepte wie „Diskursives Unternehmen“, „Vertrauensorganisation“, „Führen durch Zielvereinbarungen“ implizieren solche Koordinations- und Steuerungsformen. Sie basieren auf der Annahme, dass man innerhalb der Organisation über „kommunizieren“, „vermitteln“, „vereinbaren“ zu einem Einverständnis darüber kommen kann, wie eine bestimmte Aufgabe gelöst werden soll. Eine Voraussetzung für diese Art der Koordination und Steuerung ist, dass es eine Basis gemeinsamer geteilter Erfahrungshintergründe und Wertorientierungen gibt, auf die sich gemeinsam bezogen werden kann (Kühl 2002, S. 32). Das Konzept der Unternehmenskultur stellt eine solche „lebensweltliche Basis“ dar.

Die Pflege und Einstimmung der Mitarbeiter auf die „Unternehmenskultur“ ist besonders bedeutsam, wenn es wie in diesem Fallunternehmen zu einem schnellen Wechsel in der Einführung neuer Managementkonzepte kommt. Ständiger Wandel und einhergehende gesteigerte Leistungserwartungen müssen dann an die Mitarbeiter vermittelt werden um bei ihnen weiterhin Motivationen und Engagement aufrechtzuerhalten.

Über die betriebliche Ausbildung werden fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen, ein Organisationswissen sowie soziale Erfahrungen und Werteorientierungen erworben. In der Organisationstheorie stellen diese Erfahrungen, Kompetenzen und Sinnzusammenhänge wichtige „Sinn- und Ressourcenüberschüsse“ (slack) einer Organisation dar, die nicht auf unmittelbare Ziele gerichtet sind (Baecker 1994, S. 151, Cyert/March 1995). Slack bietet eine Plattform zur Einschätzung von Aktivitäten und weist Alternativen

in Momenten auf, in denen sich Ziele verschieben oder auf anderen Wegen angestrebt werden. Unter erhöhten Flexibilisierungsanforderungen von „außen“ tragen diese Sinn- und Ressourcenüberschüsse dazu bei, sich schneller auf Veränderungen einzustellen, mögliche Konflikte zu begrenzen und Kompetenzressourcen auszubauen sowie Probleme lösen zu können. Aus organisationstheoretischer Sicht hat die betriebliche Ausbildung eine wichtige Bedeutung in der Herstellung von ausreichend Ressourcen, Deutungsmustern und Kompetenzen, die von Organisationen in Reserve gehalten werden.

In der Fallstudie unterlag die Organisation der betrieblichen Ausbildung denselben Koordinations- und Steuerungsmechanismen wie jede andere Funktionseinheit eines Unternehmens. Die zukünftige Ausrichtung der betrieblichen Ausbildung als Ziel der Veränderungsmaßnahme ist Teil des umfassenden Organisationswandels des Unternehmens.

Die Ausbildung im Unternehmen ist so organisiert, dass sie wie ein „Unternehmen im Unternehmen“ funktioniert. In der Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen, den sogenannten Versetzungsabteilungen, in denen die Auszubildenden unterstützend mitarbeiten, wird von „internen Kunden“ gesprochen. Im Beispiel der „Werkstatt in der Werkstatt“ werden Aufträge von Auszubildenden eigenständig übernommen und bearbeitet, mit denen ansonsten Hilfsbetriebe betraut werden. Damit reduzieren die Auszubildenden ihre Ausbildungskosten. Instrumente der Leistungssteuerung, Kontrolle und des Wettbewerbs werden angelegt. Ausbildungsprozesse werden über Zielvereinbarungen zwischen Ausbildern, Auszubildenden und Fachabteilungen getroffen.

Schließlich richtet sich das unternehmerische Interesse darauf, junge Fachkräfte möglichst schon während der Ausbildung mit voller Leistung in die Wertschöpfungsprozesse einzugliedern. Der Berater konstatiert eine frühzeitige Einübung der „vollen“ Mitarbeiterrolle von Auszubildenden als ein Ziel der Ausbildung und eine sie begleitende Veränderung der Rolle des Ausbilders.

*„... die Organisation braucht Leute, die quasi fertig oder fertiger sind, auch wenn sie 17, 18 Jahre sind, wenn sie in die Organisation mitintegriert werden. Was können wir dann tun, um das zu befähigen? Und das kann nicht mehr im klassischen Bild sein, das sind Kinder, die sozusagen langsam an die Erwachsenenreife herangeführt werden. Das erfordert einen deutlichen Veränderungsprozess des eigenen Rollenbildes des Ausbilders. Wer darf was wem sagen, wenn es Konflikte gibt?“*

Im Fallstudienbeispiel wird deutlich, dass projekt- und prozessorientierte Arbeitsformen in der betrieblichen Ausbildung eingeübt werden und ihnen in der zukünftigen Ausrichtung der Ausbildung eine prioritäre Bedeutung zugemessen wird. Die Fallstudienresultate verstärken den Eindruck, dass die neuen Strukturen von Organisation und Kooperation, von Arbeitseinsatz und Gratifikation nur mehr wenig Raum für länger dauernde Prozesse der Einarbeitung, der schrittweisen Aneignung von Routinen und der Einübung von elementaren Fertigkeiten zulassen. In der Fallstudie wird deutlich, dass das unternehmerische Interesse darauf ausgerichtet ist, junge Fachkräfte möglichst rasch, möglichst schon während der Ausbildung mit voller Leistung in die Wertschöpfungsprozesse einzugliedern. Das Prinzip hoher Prozessnähe der Ausbildung ist ein unmittelbarer Ausdruck dieses Interesses.

Es ist heute davon auszugehen, dass Organisationswandel ein kontinuierlicher Prozess ist und der Wandel der Kompetenzanforderungen in den einzelnen Berufen nicht langsamer, sondern eher noch schneller wird. Innerhalb eines Berufslebens, das wegen des Alterwerdens der Bevölkerung in der Tendenz deutlich später enden wird als heute, wird

die Spannweite dessen, was eine Fachkraft irgendwann einmal wissen und können muss, um mit der Entwicklung Schritt zu halten, wesentlich größer werden als bisher. Die Erstausbildung muss hierfür das Fundament schaffen, eine solide Grundlage, auf der unterschiedliche Qualifikationen und Kompetenzen aufgesetzt und auch bei einer erheblichen Unterschiedlichkeit der in ihnen enthaltenen Wissensbestände und Fähigkeiten miteinander verknüpft werden können. Der Widerspruch zwischen diesen beiden Zielen – größere Prozessnähe auf der einen Seite, Stärkung der Grundlagenfunktion der Ausbildung auf der anderen Seite – ist offenkundig.

Wenn gewährleistet ist, dass über die Ausbildung eine solide Grundlage für sich anschließende Kompetenzentwicklungsprozesse geschaffen wird, kann mit Heidenreich (1998, S. 331) argumentiert werden, dass Berufsausbildung gerade für innovativere Beschäftigungsbereiche attraktiv sein kann, weil die beruflichen Ausbildungs- und Arbeitskonzepte eine Überwindung der Kooperationsbarrieren und funktionalen Zuständigkeiten aktiv unterstützen. Berufe, so seine Argumentation, bringen eine außerbetriebliche Perspektive gegenüber rein betrieblichen Organisationsformen und Routinen ein. Vor diesem Hintergrund können beruflich ausgebildete Beschäftigte rein betriebliche Perspektiven in Frage stellen und im Spannungsverhältnis zwischen betriebsspezifischen, funktionalen und berufsfachlichen Anforderungsprofilen einen eigenen Weg suchen. Insofern stellen Berufe ein weiteres Beispiel für organisatorischen „Slack“ dar, für organisatorische Freiräume, die Grundlage für Irritationen und Innovationen sein können. Berufsfachliche Ausbildung würde in diesem Fall die Durchsetzung bereichsübergreifender, teamförmiger Kooperationsformen flankieren.

## Literatur

- Baecker, Dirk, 1994: Postheroisches Management. Berlin: Merve.
- Baethge, Martin; Solga, Heike; Wiek, Markus, 2007: Berufsbildung im Umbruch : Signale eines überfälligen Aufbruchs. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Baethge, Martin, 2002: Das berufliche Bildungswesen in Deutschland am Beginn des 21. Jahrhunderts. Göttingen:
- Baethge, Martin, 2004: Ordnung der Arbeit - Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen
- Bohnsack, Ralf, 2003: Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. 5. Aufl., Opladen: Leske + Budrich.
- Cyert, Richard M.; March, James G., 1995: Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Originalausgabe 1963: A behavioral Theory of the Firm).
- Dietzen, Agnes, 2006: Qualifikationsfrüherkennung und Beratung - Organisationsberater als Grenzgänger zwischen Berufsbildung und Unternehmen. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 29.Jg., Heft 1, S. 43-54.
- Dietzen, Agnes; Latniak, Erich; Selle, Bernd (Hrsg.), 2005: Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Bielefeld: Bertelsmann.
- Heidenreich, Martin, 1998: Die duale Berufsausbildung zwischen industrieller Prägung und wissenschaftlicher Herausforderung. In: Zeitschrift für Soziologie, 27. Jg., Heft 5, S. 321-340.

- Jürgens, U./Lippert, I., 1997: Schnittstellen des deutschen Produktionsregimes: Innovationshemmnisse im Produktionsentstehungsprozess?. In: Naschold, Frieder; Soskice, David; Hancke, B; Jürgens, E (Hrsg.): Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation: das deutsche Produktions- und Politikregime im globalen Wettbewerb. Berlin: Sigma, S. 65-94.
- Kern, Horst; Sabel, Charles, 1994: Verblasste Tugenden – Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbach, Niels; van Treeck, Werner (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. In: Soziale Welt, Sonderband 9, S. 605-625.
- Kühl, Stefan, 2002: Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim: Wiley-VCH.
- Latniak, Erich, 2005: Qualifikation von Management und Führung - Wandel und Stabilität der Anforderungen im Spiegel von Berateraussagen. In: Dietzen, Agnes; Latniak, Erich; Selle, Bernd. (Hrsg.): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Bielefeld: Bertelsmann, S. 65-102.
- Loos, Peter; Schäffer, Burkhard, 2001: Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. Opladen: Leske + Budrich.
- Olsen, Ole Jonny, 2001: Erosion der Facharbeit? Fragen und Einwände zu einer deutschen Debatte. In: Soziale Welt, 52.Jg., Heft 2, S. 151-179.
- Schumann, Michael, 2003: Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, S. 105-112.
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg; Koch, Jochen, 2003: Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation. In: Schreyögg, Georg; Sydow Jörg (Hrsg): Strategische Prozesse und Pfade. Wiesbaden: Gabler, S. 257-294.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet, 1998: Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. 2. Aufl., Thousand Oaks: Sage.
- Troltsch, Klaus; Krekel, Elisabeth M.; Ulrich, Joachim Gerd, 2004: Wege und Instrumente zur Steigerung und Stabilisierung der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung. Ergebnisse von Expertengesprächen in Betrieben. In: Zukunft der Berufsausbildung in Deutschland: Empirische Untersuchungen und Schlussfolgerungen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 53-94.
- Walden, Günter, 2005: Einflussfaktoren auf das Qualifizierungsverhalten von Betrieben. In: Der Ausbildungsmarkt und seine Einflussfaktoren. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 41-53.

Dr. Agnes Dietzen  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Tel.: 0228/107-1125  
E-Mail: dietzen@bibb.de

Dr. phil. Agnes Dietzen,

Studium der Soziologie und Philosophie an der Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt am Main. Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitsbereich Qualifikation, berufliche Integration und Erwerbstätigkeit im Bundesinstitut für Berufsbildung, (BIBB), Bonn; ab 2008 Leiterin des Arbeitsbereichs „Kompetenzentwicklung“ im Bundesinstitut für Berufsbildung im BIBB.

Arbeitsschwerpunkte: Qualifikationsforschung und Kompetenzentwicklungsforschung, Früherkennungsforschung sowie organisations- und genderorientierte Forschung im Bereich der Berufsbildung.

Marliese Weißmann

Ehrensteinstr.7

04105 Leipzig

0341/4627151

0176/51020904

Marliese Wießmann, geb. 1982 in Stuttgart. Studium der Volkswirtschaftslehre 2001-2006 sowie der Psychologie 2002-2006 in Leipzig, cand. Diplom Soziologie März 2008. Auslandsstudium 2003-2004 an der Universität Nantes, Frankreich.

Arbeitsschwerpunkte: quantitative sowie qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung, Arbeits- und Organisationssoziologie, Bildungssoziologie, Migrationssoziologie sowie politische Soziologie. Seit März 2007 wissenschaftliche Mitarbeit im Projekt zur Genese von rechtsextremen und demokratischen Einstellungen in der selbständigen Abteilung für Psychologie und Soziologie in Leipzig.